

La reconfiguration linguistique dans une entreprise canadienne à l'ère de la mondialisation

Gabriella Djerrahian et Normand Labrie

Numéro 27, printemps 2009

Les mots du marché : l'inscription de la francophonie canadienne dans la nouvelle économie

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/039826ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/039826ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Les Presses de l'Université d'Ottawa
Centre de recherche en civilisation canadienne-française

ISSN

1183-2487 (imprimé)

1710-1158 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Djerrahian, G. & Labrie, N. (2009). La reconfiguration linguistique dans une entreprise canadienne à l'ère de la mondialisation. *Francophonies d'Amérique*, (27), 105–129. <https://doi.org/10.7202/039826ar>

Résumé de l'article

Cet article examine la reconfiguration des langues dans une entreprise canadienne active partout dans le monde dans la production et la distribution de produits pharmaceutiques, elle-même soumise aux transformations liées à la mondialisation et à la nouvelle économie. Il porte, d'une part, sur l'évolution historique de la dynamique des communications internes au sein du siège social et, d'autre part, sur les pratiques langagières qui ont eu lieu entre le siège social et une succursale en Europe à la suite de la privatisation et de l'internationalisation de l'entreprise. On observe que les transformations liées à la mondialisation contribuent peut-être au maintien et au renforcement de l'anglais, mais qu'en émerge aussi un besoin de bi et de plurilinguisme, d'où des stratégies de courtage, d'exportation, de délocalisation, de sous-traitance, ou encore d'improvisation du travail plurilingue.

La reconfiguration linguistique dans une entreprise canadienne à l'ère de la mondialisation

Gabriella DJERRAHIAN

Université McGill

Normand LABRIE

Université de Toronto

Cet article examine la reconfiguration des langues dans une entreprise canadienne active partout dans le monde dans la production et la distribution de produits pharmaceutiques, elle-même soumise aux transformations liées à la mondialisation et à la nouvelle économie. Il porte, d'une part, sur l'évolution historique de la dynamique des communications internes au sein du siège social et, d'autre part, sur les pratiques langagières qui ont eu lieu entre le siège social et une succursale en Europe à la suite de la privatisation et de l'internationalisation de l'entreprise. Le discours public de cette entreprise, valorisant son envergure mondiale et le plurilinguisme, masque en fait des rapports de pouvoir entre les groupes d'employés de différentes nationalités et entre les diverses variétés linguistiques. Nous examinons comment cette entreprise a rationalisé la communication et l'emploi des langues et des variétés linguistiques de façon à assurer une communication efficace et à préserver une image positive de l'entreprise, bien que subsiste une hiérarchie entre les langues et les variétés linguistiques. Nous examinons de plus près les contraintes entourant les modèles de communication, incluant le recours à la traduction comme révélateur de rapports de pouvoir dans le sens où la conception des textes est faite en anglais au siège social avant que ces derniers ne soient traduits et distribués dans le réseau de l'entreprise. Dans ce processus, les langues tendent à être soumises à une standardisation et à un contrôle en plus d'être réifiées afin d'être traitées indépendamment des produits vendus par l'entreprise et à être offertes à la sous-traitance et à la délocalisation.

Cette étude est fondée sur la sociolinguistique au sens classique du terme, dans la mesure où nous cherchons à expliquer en quoi le changement social et le changement linguistique sont reliés. Notre approche sociolinguistique combine l'ethnographie et l'analyse du discours. En d'autres mots, nous nous intéressons d'abord et avant tout à l'observation des pratiques sociales et langagières réelles dans un milieu donné et aux pratiques discursives qui accompagnent et structurent ces pratiques sociales et langagières. Nous cherchons à comprendre et à expliquer les pratiques des acteurs sociaux en parallèle avec les discours en circulation, qui justifient leurs actions et leur donnent sens. Notre intervention sur le terrain lors du travail ethnographique avec toutes les interactions qu'il suppose, d'une part, et notre travail analytique, d'autre part, font de notre équipe de recherche un producteur de discours au même titre que les acteurs sociaux faisant l'objet de l'étude. Le discours est donc à la fois un matériau observé, une pratique interactionnelle, un outil d'analyse, et un procédé de fabrication des connaissances.

Le type de changement social qui nous intéresse ici est celui lié aux phénomènes de la mondialisation, de la nouvelle économie et du néolibéralisme. Nous voulons comprendre de quelle façon ces phénomènes affectent les pratiques langagières par le biais des transformations des pratiques de travail.

Par mondialisation, nous entendons la circulation des biens, des capitaux, des personnes, des idées et des données, se déroulant à un niveau accru d'intensité et de rapidité, sur de plus grandes distances. Cette circulation est régie davantage par des logiques de nature économique que par un contrôle étatique de régulation du marché, et elle emprunte des moyens de transport réels ou des technologies virtuelles (Castells, 1996 ; Labrie, 2002 ; Aneesh, 2006).

La nouvelle économie est le nouveau stade du capitalisme que nous connaissons en ce moment, caractérisé par la tertiarisation, l'informatisation et le fonctionnement en réseaux (Castells, 1996). Dans cette nouvelle économie, les activités économiques de type tertiaire, y compris les services, la culture et la communication, sont développées et occupent une part accrue des activités de production et de consommation. En même temps, les activités économiques de types primaire et secondaire, c'est-à-dire l'extraction des ressources primaires et leur transformation industrielle, recourent de plus en plus à des

procédés typiques du tertiaire, comme, par exemple, l'utilisation des technologies de communication et d'information dans l'exploitation minière ou dans l'agriculture. C'est ce que nous appelons la tertiariation de l'économie. La nouvelle économie est aussi marquée par l'informatisation, c'est-à-dire l'augmentation des échanges de nature électronique permettant la transposition du matériel en virtuel, en même temps que la matérialisation du virtuel. Enfin, la nouvelle économie est aussi caractérisée par son fonctionnement en réseaux, des réseaux non plus restreints principalement par des contraintes géographiques, mais davantage imaginés en fonction d'intérêts communs.

Enfin, la mondialisation et la nouvelle économie s'inscrivent dans l'univers du néolibéralisme, dans lequel les États-nations disposent toujours de pouvoirs, mais plus difficilement de moyens pour gérer la circulation des biens, des capitaux, des personnes, des idées et des données, dont le fonctionnement obéit à des logiques davantage économiques. Le néolibéralisme donne lieu à la transformation des conditions de travail, avec une précarité accrue et des conditions de travail adaptées (horaires sur 24 heures, télétravail, travail en fonction de la demande, etc.) (Bourdieu, 1998 ; Gadrey, 2000 ; Gee, Hull et Lankshear, 1996).

Une des conséquences de ces changements sociaux pour les pratiques langagières correspond à ce que nous appelons la réification des pratiques langagières, par laquelle l'activité communicative, autrefois imbriquée dans les processus de production et de consommation, est de plus en plus dissociée du produit matériel en tant que tel et conçue comme un sous-produit autonome pouvant être délocalisé ou offert en sous-traitance, comme nous le verrons plus loin avec la traduction (Cameron, 2000 ; Fairclough, 2006). Les centres d'appels transnationaux représentent un lieu exemplaire où les pratiques linguistiques s'inscrivent dans le courant néolibéral de la nouvelle économie (Labrie, 2006). Par exemple, les agents de service à la clientèle basés en Inde reçoivent une formation spéciale pour imiter l'accent anglo-américain au cours de leurs conversations avec les clients appelant des États-Unis, diminuant ainsi la distance culturelle et spatiale réelle dans le cadre des interactions se déroulant dans un espace géographique dépassant les frontières des États-nations (Aneesh, 2006).

Notre étude de cette entreprise pharmaceutique canadienne a été réalisée dans le cadre d'un projet de recherche plus vaste visant à comprendre l'impact de la nouvelle économie sur les pratiques de travail et les pratiques langagières, menée par une équipe composée de Monica Heller, Annette Boudreau, Lise Dubois, Normand Labrie, Patricia Lamarre, Deirdre Meintel, Claudine Moïse et Sylvie Roy¹. Il s'agissait d'une étude menée dans sept sites différents où des francophones de diverses régions du Canada se servaient différemment de leurs ressources langagières dans le cadre d'un secteur donné de l'économie, à savoir le tourisme patrimonial, une fête de village annuelle, une expérience d'artisanat local, une Organisation non gouvernementale (ONG) active dans le commerce équitable et l'écologie, une entreprise multimédia active à l'échelle des Amériques, un centre d'appels international et une multinationale pharmaceutique.

Dans le présent article, nous nous concentrons sur la multinationale pharmaceutique, que nous appelons Pharma Globe². Cette multinationale pharmaceutique est une compagnie canadienne établie presque partout dans le monde. Son siège social se trouve au Canada et elle possède des établissements de production au Canada, en Belgique, en Allemagne et en Chine. Cette compagnie se spécialise dans la production de médicaments, d'appareils médicaux, de contenants servant à l'entreposage et de matériel industriel non médical. Tous ces produits font appel à une même technologie. Étant donné le caractère hyperspécialisé des produits, le réseau de vente, de distribution et de service s'étend sur l'ensemble de la planète. Précisons que certains médicaments ont une durée de vie de quelques jours seulement entre le moment de leur fabrication et celui de leur administration à un patient, d'où l'importance de se trouver à proximité des marchés et d'avoir accès à des moyens de transport et de livraison rapides et fiables.

Des compétences linguistiques dans des langues autres que l'anglais sont nécessaires à certains points de la chaîne, qui va de la recherche et développement de nouveaux produits, à la collecte des recettes, en passant par la vente et la distribution. Parmi ces points, il y a la vente qui requiert que des vendeurs s'expriment dans la langue du client ; la validation des documents juridiques présentés par les clients dans leur langue, comme par exemple la charte d'un établissement hospitalier japonais ; l'étiquetage des produits ; et enfin, leur distribution par des transporteurs privés (la nature toxique des

produits fait en sorte qu'en cas de problème, Pharma Globe peut recevoir un appel d'un employé de compagnie de livraison, que ce soit, par exemple, de Lisbonne ou de Tel Aviv).

Notre étude sur cette entreprise a été menée principalement au siège social de Tenneville, au Canada, pendant dix-huit mois (Gabriella Djerrahian, accompagnée parfois de Monica Heller ou de Normand Labrie), en plus de deux jours de terrain à la succursale de Linius, en Belgique (Normand Labrie et Claudine Moïse). Ce travail de terrain, alliant ethnographie et analyse de discours, nous a permis de recueillir quarante rapports d'observation, trente entrevues, deux sessions de « *job shadowing*³ », l'enregistrement d'une réunion de l'équipe des communications de l'entreprise, de la documentation interne (présentation PowerPoint, sondage, atelier, courriels, etc.), ainsi que de la documentation destinée au grand public et des informations tirées du site Web de l'entreprise.

Pourquoi cette entreprise pharmaceutique a-t-elle accepté qu'une équipe de chercheurs, dont l'objectif était de comprendre l'impact de la nouvelle économie sur les pratiques de travail et les pratiques langagières, vienne faire enquête chez elle ? En fait, Pharma Globe se trouvait elle-même au cœur de ces processus de changement liés à la mondialisation, à la nouvelle économie et au néolibéralisme, et faisait face à deux dilemmes que notre enquête permettrait peut-être de mieux comprendre. Premièrement, comment faire en sorte que tous les employés de l'entreprise, peu importe où ils se situent dans le monde, reçoivent les mêmes informations de la compagnie, communiquent entre eux efficacement et véhiculent un même message dans leurs milieux respectifs, compte tenu du fait qu'ils parlent des langues différentes et entretiennent des rapports variés avec les moyens de communication, occupent des niveaux hiérarchiques variés dans l'entreprise et disposent de divers *habitus* culturels ? Deuxièmement, comment s'assurer que les employés de Pharma Globe développent un sentiment de loyauté envers l'entreprise – rappelons-le, une entreprise canadienne œuvrant à l'échelle de la planète – compte tenu des différences linguistiques et culturelles ? Pharma Globe avait instauré un service intranet comme solution miracle, mais elle devait reconnaître que cette seule solution technologique ne résoudrait pas tout.

Pharma Globe : bref historique

Le siège social de Pharma Globe se trouve à Tenneville, au Canada. On y fait la production d'équipement médical, de produits médicaux pour la détection et le traitement du cancer, et d'autres applications industrielles. On y fait aussi de la recherche et du développement, de l'approvisionnement, de la vente et de la distribution. Enfin, c'est le lieu où l'on élabore les stratégies de communication interne et externe pour toute l'entreprise.

L'État fédéral canadien avait fait l'acquisition d'une entreprise privée dans les années 1940, qui employait une technologie déjà bien développée ailleurs dans le monde, notamment au Royaume-Uni. Cette entreprise avait recruté des experts du Royaume-Uni et avait développé plusieurs secteurs d'activité industrielle, dont la production de produits pharmaceutiques. Au cours des années 1980, alors qu'on commençait à remettre en question le rôle de l'État, on envisagea de privatiser la production pharmaceutique. C'est Pharma World, un conglomerat pharmaceutique canadien coté en bourse, qui se porta acquéreur d'une partie des actifs de la société de la Couronne fédérale en 1991, donnant ainsi naissance à Pharma Globe.

Au cours de son existence en tant qu'organisme géré par le gouvernement canadien, la société de la Couronne qui, par la suite, est devenue Pharma Globe, avait établi un Service des langues officielles, étant soumise aux politiques des langues officielles du Canada. À son apogée, onze employés, y compris un enseignant de langue française à temps plein, s'employaient à traduire de l'anglais au français toute information écrite circulant à l'interne. D'autres employés dans le Service compilaient les données pour formuler les statistiques leur permettant de suivre de près le ratio de travailleurs francophones vis-à-vis les travailleurs anglophones⁴. Certaines fonctions étaient définies comme monolingues anglais ou français, ou bilingues, conformément aux exigences de la loi⁵. Les emplois exigeant un contact direct avec les clients (par exemple, les postes de réceptionniste ou de représentant de ventes), ainsi que les postes de gérant, étaient considérés « bilingues⁶ ».

Ces règlements, suivis minutieusement et appliqués à la lettre, n'ont pas réussi à diminuer le décalage entre les politiques linguistiques officielles et la réalité des pratiques linguistiques chez les employés de la société de la Couronne. Plusieurs anciens employés du Service nous

ont expliqué que la journée de travail se déroulait « complètement en anglais », qualifiant ainsi leur environnement de travail de « très britannique » en ce qui concerne la culture et la façon de gérer de l'administration. Notons que plusieurs gestionnaires et ouvriers se sont joints à la compagnie à la suite de campagnes de recrutement au Royaume-Uni.

La citation qui suit provient de Martin, un ancien traducteur qui a travaillé pendant plusieurs années au département des langues officielles. Dans son récit, il montre comment le bilinguisme officiel fut pratiqué exclusivement en fonction du cadre législatif. L'institutionnalisation de la langue française fut réalisée dans le cadre d'une pratique de production réglementée et hautement calculée, ce qui permettait aux traducteurs de faire un travail efficace :

[On] traduisait... on recrutait des francophones pour les postes où le français n'était pas nécessaire, ou même de forcer les employés à prendre des cours de français quand on savait qu'ils ne parleraient PAS français dans le cadre de leurs fonctions... On traduisait plein de choses pour rien, parce que c'était requis et c'était imposé. Même quand il n'y avait aucun francophone pour certaines positions, il fallait traduire les procédures... ce n'était pas nécessaire (Entrevue, 2002).

Plusieurs participants ont raconté une histoire similaire en ce qui concerne l'administration du bilinguisme et le rôle institutionnel qu'il occupait dans les pratiques linguistiques réelles. Ce fait reflète une disparité importante entre les politiques, d'une part (conçues dans l'intention de modifier les comportements), et la réalité des pratiques sociolinguistiques au sein de l'environnement visé par elles, d'autre part (Castonguay, 1998). Ce sont essentiellement les employés œuvrant au département des langues officielles dans la société de la Couronne qui bénéficiaient d'une telle politique, car leur maîtrise de la langue française représentait le principal intérêt de leur candidature pour les postes soumis à la conformité législative plutôt qu'à la réalité ou aux besoins linguistiques (Labrie, 2001).

Vers la privatisation de la société

Entre 1985 et 1988, le nombre d'employés du Service a diminué considérablement, ce qui a mené à sa dissolution. La traduction

systématique des documents internes a alors cessé, hormis la publication du rapport annuel. Selon nos participants, le déroulement du quotidien des employés n'a pas été grandement affecté quand Pharma World a fait l'acquisition de la société de la Couronne en 1991, malgré la restructuration majeure entamée par les nouveaux propriétaires. Quatre ou cinq ans après la période initiale de privatisation, plusieurs changements idéologiques, linguistiques, culturels et administratifs sont apparus. La mise en œuvre des changements incluait l'introduction d'une nouvelle idéologie de travail et une nouvelle façon de gérer les relations entre l'administration et les employés.

Un nouveau discours fut adopté, marqué par des termes tels que « culture d'entreprise », « communication » et « compétences interpersonnelles ». Ce décalage discursif a permis de communiquer des valeurs clés en ce qui concerne l'attitude et l'idéologie de Pharma World, tout en introduisant une flexibilité sociale nouvelle pour ceux et celles qui avaient vécu le style de gestion strict et désormais archaïque de la société de la Couronne. Pharma Globe n'était plus soumise aux lois linguistiques du gouvernement canadien, et aucune politique linguistique interne explicite n'a remplacé celle qui a été abolie.

Au moment de la privatisation de la société de la Couronne, de son acquisition par Pharma World, et de la création de Pharma Globe, les employés désireux de maintenir leur emploi ont dû accepter de passer du statut de fonctionnaires de l'État à celui d'employés du secteur privé. Parmi les traducteurs, seuls quelques-uns sont demeurés au service de relations publiques et servent aujourd'hui de courtiers linguistiques⁷.

L'acquisition des actifs canadiens n'a pas suffi à Pharma Globe pour s'assurer la rentabilité. Pharma Globe devait s'internationaliser en faisant d'autres acquisitions à l'étranger pour se garantir l'approvisionnement et la production de produits pharmaceutiques, ainsi que pour développer des marchés de vente. Dès 1991, la compagnie Pharma Globe s'est engagée dans une vague d'acquisitions, incluant une société d'État belge active dans le même secteur pharmaceutique, dont il sera question plus loin.

Autre facteur de changement, ce n'est que vers la fin des années 1990 que l'on a assisté, dans cette entreprise désormais internationale, à l'informatisation des opérations et surtout des communications.

N'oublions pas que le courrier électronique et Internet ne se sont généralisés que pendant les années 1990, et que les activités de cette entreprise comportent un très haut niveau de confidentialité étant donné l'univers de compétitivité industrielle dans laquelle elle se trouve, limitant le recours aux technologies de l'information et des communications.

L'ensemble de ces transformations, c'est-à-dire la privatisation, l'internationalisation et l'informatisation, aura un impact important sur le plan langagier. Avec la privatisation, il y a d'abord la répartition des langues dans la structure de pouvoir au sein de l'entreprise qui change. Autrefois soumise à la *Loi sur les langues officielles* du gouvernement fédéral canadien, l'entreprise n'aura plus besoin de fonctionner dans les deux langues officielles du pays.

L'internationalisation implique cependant des opérations multilingues. Il y a certes toujours la prédominance de l'anglais, mais on observe des besoins accrus en ce qui a trait au plurilinguisme, étant donné les divers sites de production localisés dans différents pays et la distribution de produits à travers le monde. Le français qui se trouvait dépourvu de son statut officiel avec la privatisation, gagne en importance avec l'internationalisation, notamment en raison de l'importance stratégique du site de production de la Belgique, comme nous le verrons plus loin.

Organisation des ressources linguistiques

Aujourd'hui, Pharma Globe est une compagnie basée en Ontario. En d'autres mots, c'est une entreprise anglophone au sein de laquelle la langue anglaise occupe d'emblée la position de norme linguistique. Nous avons observé cette réalité à plusieurs reprises au cours de nos visites à Tenneville. Malgré l'omniprésence de l'anglais, il est devenu apparent au cours de notre recherche que deux milieux plurilingues coexistent à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de la compagnie, méconnus par la plupart des employés, et qui posent un défi considérable à l'administration unilingue anglophone. Dans le cadre des problèmes qui relèvent de la diversité linguistique et culturelle, les tensions entre les milieux plurilingues et le contexte d'affaires unilingue se déroulent sur deux plans spécifiques, soit les dynamiques de la communication interne et les questions reliées aux interactions

externes entre les représentants des ventes internationales et leurs clients.

La communication au sein de Pharma Globe

Pour montrer l'aspect plurilingue d'un milieu de travail qui semble à première vue unilingue, nous nous pencherons dans cette section sur le travail des réceptionnistes au siège social de Tenneville, qui reçoivent approximativement le quart des appels dans une langue autre que l'anglais. Pourtant, au cours de la collecte des données, la plupart des réceptionnistes étaient unilingues anglophones. Nous avons remarqué une seule réceptionniste bilingue sur les trois qui travaillaient à temps plein, et deux réceptionnistes sur cinq à temps partiel. Une petite portion des employées qui filtrent les appels à la réception possède les connaissances linguistiques nécessaires pour répondre aux appels en français. Une solution informelle a été trouvée pour régler le problème : on a pris l'habitude de transférer ces appels à la réceptionniste bilingue. Les réceptionnistes bilingues servent donc de courtiers linguistiques, tandis que la même chose n'est pas imposée aux réceptionnistes unilingues. Le besoin de mettre en contact les clients francophones avec des employés spécialisés, de prime abord anglophones, est géré de façon *ad hoc* par les employés bilingues, bien que les services en français soient en demande régulièrement. Dans certains cas, la réceptionniste peut offrir un service dans la langue du client non anglophone, mais sa méconnaissance des termes techniques entraîne un nouveau problème.

Nous avons pu constater au cours de notre travail ethnographique qu'un réseau informel francophone existe au sein de Pharma Globe. Le français se manifeste régulièrement au cours des conversations à l'heure du midi, dans les corridors, les cafétérias, etc. La citation qui suit, issue de nos notes d'observation, montre cette fluidité dans un environnement linguistique qui semble être uniquement anglophone :

Quand je suis arrivée pour faire l'entrevue, il y avait déjà deux personnes dans la salle qui parlaient français. J'ai parlé en français avec une des deux, et son assistant administratif m'a regardée en me disant « Oh ! Tu parles français ! ». Une simple phrase énoncée en français a évoqué l'intérêt des deux autres employés, et dans l'espace de 30 secondes, un milieu social francophone s'est matérialisé dans cette compagnie « anglophone » (Notes de terrain, Gabriella Djerrahian, 2002).

Ce réseau francophone inclut une gamme d'employés qui occupent des positions diverses dans la hiérarchie de la compagnie. Notons que selon une participante, le français se trouve d'emblée plus présent que jamais au sein de la compagnie ; un autre participant, au contraire, nous affirme qu'il y a de moins en moins de francophones parmi les nouvelles embauches. En tant que société de la Couronne, les prédécesseurs de Pharma Globe compilaient des statistiques concernant la provenance linguistique des employés. Pharma Globe, par contre, n'est pas au courant des ressources linguistiques qui existent chez ses travailleurs, ce qui semble contradictoire avec le fait que la compagnie a recours à des langues autres que l'anglais assez régulièrement, même si ces communications sont menées informellement. Comme on le verra dans la prochaine section, une évaluation inadéquate des dynamiques d'affaires liées aux langues et à la communication peut susciter des tensions importantes entre les parties concernées.

Aujourd'hui, l'équipe de direction du siège social travaille en anglais, la langue principale d'avancement professionnel au sein de l'entreprise. Mais le français est toujours utilisé dans l'entreprise par les membres francophones du personnel dans leurs interactions informelles⁸. Toutefois, en raison des activités internationales de l'entreprise, et surtout en raison de l'importance stratégique de la succursale belge, le français est considéré comme une langue nécessaire au bon fonctionnement de la compagnie. Lorsque des communications en français sont nécessaires, une ancienne traductrice, maintenant responsable des relations publiques, agit à titre de courtier linguistique. Cette dernière se charge de faire effectuer des traductions par des sous-traitants, et elle révisé ces traductions. Lorsqu'il s'agit de composer avec des documents en provenance de l'étranger (notamment des documents juridiques attestant la légitimité des acheteurs) ou des appels téléphoniques, que ce soit en français ou en toute autre langue, on fait appel à des sous-traitants, ou alors le personnel fait preuve d'initiative en ayant recours aux collègues détenant des compétences linguistiques dans l'une de ces langues, d'où une certaine improvisation de la communication multilingue plutôt qu'une organisation systématique des services multilingues.

Le site belge : Pharma Globe Linius

Laissons maintenant le siège social pour nous diriger vers la succursale belge de Pharma Globe. Cette dernière se situe à Linius, en

Wallonie, partie francophone de la Belgique. On y fait de la fabrication de produits médicaux, de la recherche et développement, de l'approvisionnement, de la vente et de la distribution de produits. La succursale Pharma Globe Linius a connu une histoire similaire à celle que Pharma Globe avait connue au Canada. Tout comme le Canada, l'État belge s'était engagé dans les mêmes secteurs d'activité industrielle dans l'après-guerre et avait créé une entreprise nationale dans la partie flamande du pays. Or, en 1962, avec l'adoption d'une législation linguistique fondée sur la territorialité, par laquelle le territoire flamand allait dorénavant devenir monolingue flamand et le territoire wallon allait être unilingue français (en plus de Bruxelles qui allait détenir un statut bilingue), plusieurs institutions étatiques allaient être scindées en deux et relocalisées. Ce fut le cas du secteur de production de produits pharmaceutiques, propriété fédérale, qui fut déplacé de la Flandre et relocalisé en Wallonie.

On choisit de l'implanter à Linius, une ancienne zone industrielle axée sur l'extraction du charbon, durement touchée par le chômage à la suite de la fermeture des mines. En raison du caractère minier prépondérant au XIX^e siècle dans cette région, on y retrouve une tradition syndicale très fortement enracinée, avec un fort militantisme ouvrier. Qui plus est, issu de la séparation linguistique, le personnel, qu'il soit délocalisé de la Flandre ou originaire de la région, allait désormais travailler en français uniquement. Encore aujourd'hui, à Linius le personnel utilise le français peu importe ses origines (wallonnes, flamandes ou d'origine immigrante, italienne par exemple), et il est fier des bénéfices sociaux acquis collectivement lors de luttes ouvrières. Tout comme pour sa contrepartie canadienne, on a commencé à parler de privatisation dans les années 1980.

Pharma Globe fit l'acquisition du site de Linius en 1991. Depuis, Pharma Globe Linius, qui compte quelque 150 employés, se fait souvent rappeler par le siège social de Pharma Globe, qui lui en compte approximativement 500, son faible taux de rentabilité. Il est probablement vrai que Pharma Globe Linius n'est pas une filiale très rentable si l'on compare les coûts de production et les revenus des ventes, mais Pharma Globe a besoin de sa succursale belge afin de se garantir des sources d'approvisionnement dans plusieurs pays d'Europe, un site de production et de distribution de ses produits non seulement en Europe, mais aussi à proximité de l'Afrique et du Moyen-Orient, sans compter l'importance de mener des activités de recherche

et développement, en suivant le monde de la recherche médicale dans plusieurs pays européens, qui utilisent plusieurs langues.

Gérer les contradictions et les tensions : le dialogue entre le local et le transnational

Il existe d'importantes contradictions et tensions au cœur du fonctionnement même de Pharma Globe, liées directement au processus de la mondialisation et à la libéralisation des marchés, qui sont susceptibles d'influencer le rapport entre le siège social et les succursales internationales. Les contradictions issues de la relation entre le site belge et le siège social ne peuvent être comprises que dans le contexte de l'intensification accrue des liens économiques au niveau transnational, et son impact sur les pratiques langagières. Elles pointent alors vers une tension entre les intérêts locaux des deux sites d'une part, qui se déroule dans le cadre d'un rapport de pouvoir clairement établi, et entre les intérêts économiques de la compagnie et la construction de son image publique en tant que société qui a à cœur la responsabilité sociale, d'autre part.

La relation entre la langue officielle de fonctionnement et les autres langues évoquées s'est répartie selon une hiérarchie linguistique qui influence le rôle attribué à chacune des langues, particulièrement l'anglais et le français, au sein de la compagnie. Comment s'est établie la hiérarchie linguistique ?

Hiérarchie linguistique

Pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, il est nécessaire pour la compagnie d'exercer un certain contrôle sur le discours et sur la communication. L'organisation des flux de la communication émane du siège social vers les succursales. Il y a maintien du monolingue au siège social (qui coexiste en parallèle avec les réseaux multilingues moins reconnus) et exportation du bilinguisme et du multilinguisme au moyen de la sous-traitance (agences de traduction) ou de la délocalisation (opérations multilingues notamment concentrées en Belgique).

Dans les analyses qui suivent, nous allons examiner plus en détail comment le discours est contrôlé, comment le flux des

communications est organisé et quelles sont les pratiques langagières qui renforcent ces deux phénomènes, en vue de montrer comment une hiérarchie linguistique s'est établie au sein du rapport entre le siège social et la succursale belge. Nous examinerons des instances qui laissent voir la hiérarchie à la base de l'organisation du discours et du flux des communications.

Hiérarchie linguistique de la dotation du personnel : quelques précisions

Après l'acquisition du site de Linius en Belgique en 1991, Pharma Globe a dépêché un membre du personnel cadre du siège social pour diriger la filiale belge. Ce cadre, qui ne parlait pas le français, était entouré à Linius du personnel cadre francophone, compétent en anglais. Toutefois, le personnel affecté à la production ne parlait pas l'anglais et il s'est créé une division entre le personnel de production et le personnel de gestion, ce qui a été ressenti comme néfaste pour l'entreprise. Cette observation fait partie du discours entendu encore aujourd'hui de la part de plusieurs employés de Linius.

Ainsi, selon eux, Pharma Globe a adopté depuis comme principe d'affecter à la direction de Linius un membre du personnel cadre provenant du siège social qui peut s'exprimer en français. Cette mesure a rehaussé la valeur du français au sein même de l'équipe de gestion du siège social.

Par ailleurs, les membres du personnel cadre de Linius ne peuvent pas vraiment nourrir l'espoir de prendre la direction de la succursale belge. Leur promotion devrait d'abord passer par un stage au siège social, c'est-à-dire par un déménagement au Canada. De plus, ceux qui peuvent faire usage des deux langues dans le cadre de leur travail se considèrent exclus lorsqu'il s'agit d'interagir de façon informelle avec leurs collègues canadiens. Ils disposent certes d'une connaissance technique de la langue, mais ils se heurtent à une méconnaissance des référents culturels implicites.

Par cette forme de dotation du personnel, Pharma Globe est en mesure de maintenir le monolinguisme au siège social et de délocaliser le bilinguisme et le multilinguisme dans sa succursale belge. Par exemple, toutes les opérations multilingues de distribution des produits en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique sont faites à partir de

Linius par une équipe polyglotte responsable de la logistique de transport et de livraison. Dans la prochaine section, nous étudierons quelques exemples où se rencontrent structures de pouvoir et pratiques langagières.

Structures de pouvoir et pratiques langagières

Extraits d'une réunion : le contrôle du discours

Comme d'autres compagnies privées, Pharma Globe investit beaucoup d'efforts pour se définir et se donner une image positive vis-à-vis ses clients et ses employés. Nous avons eu la chance justement pendant notre enquête d'observer comment l'équipe des communications à Tenneville s'y est prise pour s'assurer qu'un même message soit véhiculé à l'interne, par l'ensemble du personnel. Il s'agissait de développer une stratégie corporative en des termes simples et clairs, une stratégie par rapport à laquelle tous les employés sans exception seraient capables de situer leur travail et de le justifier. Cette stratégie corporative est produite sur des fiches qui sont remises à tous. Autant le président-directeur général que le personnel affecté au nettoyage des installations doivent pouvoir s'y reconnaître et se l'approprier. Voyons quelques extraits d'une réunion de l'équipe des communications en train de discuter de cette stratégie corporative :

- *every person in the company should connect to this map*⁹
- *everyonel uh / have every employee/ uh understand the corporate strategy*¹⁰
- *it's a way to get everyone ALIGNED to the corporate uh objective / uh strategy*¹¹

La carte mentionnée dans le premier extrait renvoie à un plan stratégique ayant pour but la construction de l'image de la compagnie et sa diffusion interne parmi les employés.

Pour ce faire, des références clés ont été dressées afin de standardiser la connaissance des employés à propos de l'objectif et de la raison d'être de la compagnie, et les messages qu'ils génèrent à propos d'elle. Ces extraits font état de l'attente de Pharma Globe envers chacun de ses employés, sans tenir compte de sa position au sein de la hiérarchie professionnelle, employés qui doivent tous partager une vision et une

stratégie collectives, déterminées par le bureau des communications internes et la direction.

- *a part of our uh uh responsibility is to foster and support employees as ambassadors for the company*¹²
- *if we speak positively about Pharma Globe / um we're sending out nice messages about the company in a way that corporate advertising could never buy*¹³

Ces extraits soulignent d'emblée l'importance de doter l'ensemble des employés de la responsabilité de s'approprier le discours idéalisé pour renforcer et valoriser les activités de la compagnie et sa raison d'être. Ces extraits témoignent d'une forte volonté institutionnelle de s'assurer que chaque employé diffuse le même message positif au sujet de la compagnie.

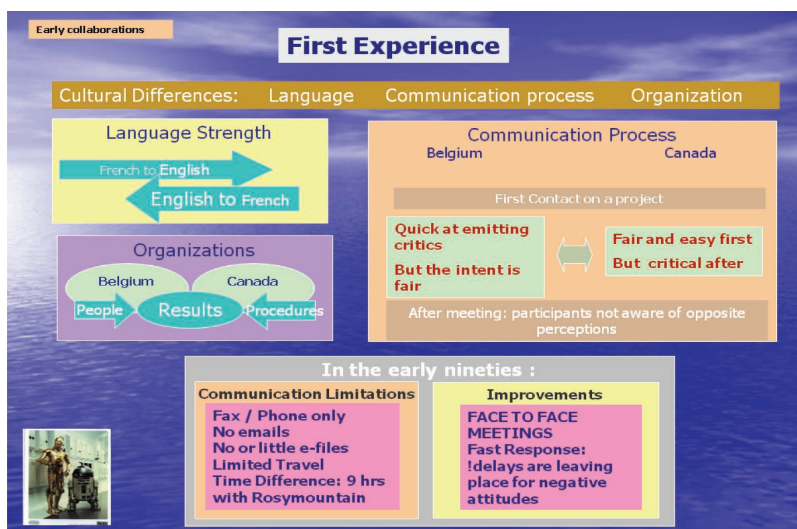
Présentation PowerPoint : le flux de la communication

Dans cette section sur le flux de la communication, nous examinons d'abord comment un cadre de Linius explique le fonctionnement de la communication pour la première opération conjointe en vue de développer un nouveau produit, une opération menée entre Linius, Tenneville et Rosymountain, autre site de Pharma Globe au Canada. À la suite de l'acquisition du site de Linius, chaque composante de l'entreprise avait continué de fonctionner comme auparavant, de façon indépendante. Mais avec ce projet conjoint, il y aurait collaboration entre trois sites, celui de Belgique et deux du Canada.

Ce cadre de Linius a créé une présentation PowerPoint pour expliquer la nature, la complexité et l'évolution du projet « Jedi », nom de code utilisé pendant la phase de développement du projet afin de déjouer le piratage industriel. Dans cette présentation, l'auteur a proposé une figure qui schématise les problèmes de communication. Il y fait état de l'importance de travailler à un projet commun et des améliorations qu'ont permis les rencontres intersites ; il souligne aussi les défis que représentent les langues, les cultures, les interactions humaines, le travail sur des fuseaux horaires variés, et les technologies de communication. Ce schéma traite spécifiquement de la communication entre le Canada et la Belgique et met en présence le français et l'anglais. Dans un autre schéma (que nous n'examinerons pas ici), il explique la complexité des opérations multinationales d'assemblage en

Belgique, impliquant des spécialistes, des fournisseurs et des sous-traitants canadiens, néerlandais, allemands et belges, qui supposent nécessairement un travail plurilingue.

Figure 1
Extrait d'une présentation PowerPoint au sujet du premier projet de collaboration entre Linius, Tenneville et Rosymountain



Le fond du schéma représente la mer, évoquant le fait que cette collaboration a lieu de part et d'autre de l'Atlantique, voire jusqu'au Pacifique. L'auteur y traite de la toute première expérience de collaboration dans le cadre du projet « Jedi » (voir l'icône au coin inférieur gauche du schéma). Il tente d'expliquer les différences culturelles en termes de langue, de processus de communication et d'organisation.

Dans l'encadré sur les forces linguistiques au coin supérieur gauche, on voit qu'un travail de traduction est réalisé du français vers l'anglais et inversement de l'anglais vers le français, mais les caractéristiques graphiques où « *English* » prend plus de place font penser que l'anglais est la langue principale, dans la mesure où les flèches convergent toutes les deux vers l'anglais et que les caractères du mot « anglais » sont plus gros que ceux du mot « français ».

L'encadré sur les organisations, situé juste sous le précédent, montre que, tant en Belgique qu'au Canada, on s'intéresse aux résultats, mais on procède différemment pour y parvenir. En Belgique, on s'intéresse surtout aux personnes, tandis qu'au Canada, on se concentre sur les procédures. En utilisant l'opposition Belgique-Canada, l'auteur explique la différence de fonctionnement en fonction de stéréotypes nationaux. On peut imaginer, cependant, qu'il est plus facile de se concentrer sur les procédures au siège social qui emploie plus de 500 travailleurs, contrairement à Linius avec ses 150 employés, où chaque individu compte.

L'encadré expliquant le processus de communication, en haut à droite, oppose à nouveau la Belgique et le Canada. On y voit que lors du premier contact dans le cadre du projet, les Belges ont été prompts à émettre des critiques, mais qu'ils le faisaient de bonne foi, tandis que les Canadiens se sont montrés très positifs, pour devenir plus critiques par la suite. En conséquence, après cette première réunion les participants sont repartis avec de fausses impressions au sujet de leurs partenaires respectifs.

Enfin, l'auteur fait état, dans l'encadré du bas, des contraintes de communication au début des années 1990 et des améliorations qui se sont produites au fur et à mesure de la réalisation du projet. Il indique qu'au début des années 1990, on ne disposait que du téléphone et du télécopieur. On n'avait pas accès au courrier électronique ni à l'échange de fichiers électroniques, ou alors très peu. On avait peu d'occasions de voyager. On travaillait sur divers fuseaux horaires, allant jusqu'à neuf heures de décalage entre Linius et Rosymountain. Parmi les améliorations apportées, il y a eu davantage de rencontres face-à-face, et l'on a encouragé un délai de réponse plus bref après s'être aperçu que les retards étaient à l'origine de frustrations.

On voit donc dans ce seul schéma comment les difficultés d'ordre linguistique, culturel et logistique affectent la communication, et à quel point les pratiques se transforment, faisant de l'anglais la langue dominante, et du français une langue pivot, dans un cadre plurilingue. Ici la notion de global se traduit par la confrontation et l'ajustement de pratiques locales là où le pouvoir décisionnel ultime se trouve à l'extérieur du site concerné.

Les aléas de la traduction : pratiques langagières

1. Un sondage des employés

Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie corporative mentionnée plus haut, l'équipe des communications du siège social a développé un sondage soumis à la totalité des employés de l'entreprise, sondage qui vise à mesurer le degré d'adhésion des employés aux valeurs et aux procédures mises en place par l'entreprise.

Ce sondage préparé à l'intention de tous les employés de la compagnie, incluant ceux de Linus, a été conçu au Canada, en anglais, traduit en français (canadien) par une agence sous-traitante, révisé par la responsable des relations publiques jouant le rôle de courtier linguistique au siège social, et transmis à la directrice belge des ressources humaines. Cette dernière, qui avait très peu de temps pour examiner le sondage et proposer des changements, a communiqué ses commentaires au siège social. Elle nous a fourni un exemplaire du sondage qu'elle avait annoté, ainsi que le texte du message électronique adressé au siège social comprenant ses commentaires.

Il y a dans ce sondage plusieurs références à un système d'évaluation du rendement du personnel utilisé au Canada par lequel le mérite de chaque employé est évalué annuellement sur une base individuelle et récompensé éventuellement sous forme d'augmentation salariale. Or à Pharma Globe Linus, la culture syndicale locale fait en sorte que les objectifs de productivité sont établis conjointement par l'employeur et par le syndicat des employés sous forme de convention collective ; ces objectifs sont atteints collectivement et les bénéfices en découlant sont redistribués équitablement parmi tous les employés. Il ne saurait être question d'évaluation individuelle du rendement à Linus, à défaut de quoi il y aurait rupture de contrat et le syndicat serait justifié de déclencher une grève sur-le-champ, ce que la directrice des ressources humaines cherche à éviter.

Voici quelques extraits du message électronique de la directrice belge des ressources humaines, commentant l'ébauche de ce sondage :

- On en revient toujours au même, il s'agit de nuances linguistiques qui pourraient être mal perçues par le personnel..., car certains termes sont teintés de manière au plan culturel

- le mot « rendement » est à remplacer par « travail »
- il existe un lien clair entre un travail de qualité (et non rendement) et ma rémunération ! = n'a pas d'application à Linius car il n'y a pas de lien immédiat entre notre programme PMP et une augmentation salariale !
- vous aurez compris que nous sommes allergiques au terme « rendement »

Ces extraits nous font voir que l'information est produite au siège social et distribuée de façon unidirectionnelle vers Linius. Le document contient des variations linguistiques régionales qui demandent quelques ajustements mais, surtout, il inclut des différences majeures dans l'idéologie du travail de nature à causer de graves ennuis dans la filiale belge si le texte y est distribué tel quel aux employés.

2. Une invitation aux cadres

La directrice des ressources humaines de Linius a été claire auprès de ses interlocuteurs de Tenneville à propos des risques de faire référence à la notion de rendement dans les communications de l'entreprise avec ses employés de Linius. Néanmoins, quelques semaines plus tard, elle nous a fait parvenir un autre message, ainsi que l'original d'une invitation provenant du siège social, concernant un atelier offert au personnel cadre, et sa propre version révisée de l'invitation. Dans la note qu'elle nous adresse, elle indique que les mêmes problèmes soulevés à propos du sondage se retrouvent dans l'invitation ; c'est donc dire que le siège social n'a pas pris au sérieux ses remarques au sujet du sondage.

Il s'agit ici d'une invitation adressée aux cadres conviés à participer à un atelier de développement professionnel, un atelier ayant déjà été présenté au Canada, qui est maintenant offert aux cadres en Europe. L'invitation est une traduction canadienne-française que la directrice des ressources humaines adapte au français belge. Elle procède à des changements par lesquels elle intervient sur le lexique, préférant des emprunts à l'anglais plutôt que des formules francisées dont on sent l'origine anglaise ; elle reprend la syntaxe pour donner une tournure plus française aux énoncés ; et surtout elle efface la référence à l'évaluation du « rendement ». En voici quelques extraits :

Traduction canadienne-française	Adaptation belge
Leadership d'action (titre de l'atelier)	Action Leadership
Aperçu du programme et résultats d'apprentissage	Objectifs et aperçu du programme
Compétence et confiance accrue	Développer ses compétences et sa confiance
Gestionnaires	« managers »
Échanges sur les meilleures pratiques	échange d'expériences
... les leaders seront par la suite mieux préparés à améliorer leur propre rendement et leurs rapports directs afin de présenter le plan d'activités	(passage effacé)

Il y a donc ici tout un travail d'intervention relativement à la conformité avec la variété linguistique régionale (belge par rapport à canadienne), notamment en ce qui a trait au rapport entre la langue source, l'anglais, et le français, où la variété belge s'accommode de lexèmes empruntés de l'anglais afin d'attirer l'attention sur la nature étrangère de l'idéologie véhiculée (par exemple, Action Leadership), tout en désapprouvant la façon canadienne d'intégrer dans le français des notions idéologiques anglo-saxonnes (par exemple, les meilleures pratiques). Mais le plus important ici, c'est l'effacement du passage sur le rendement, qui contrevient à l'idéologie du travail en Belgique.

Ces exemples mettent en évidence la directionnalité des flux de communication, avec la conception qui se fait en anglais au Canada, la traduction en français canadien, ayant recours pour ce faire à des entreprises sous-traitantes. Une révision est ensuite faite en français de Belgique, et ce qui est plus intéressant encore, une adaptation de ce texte en est faite afin de le rendre plus conforme à l'idéologie du travail prévalant en Belgique.

Ces exemples mettent aussi en évidence le rôle crucial des courtiers linguistiques qui est requis en bout de ligne, lorsqu'il est pratiquement trop tard, puisqu'il n'est pas pris en compte dans le processus de conception. Ce rôle de courtier linguistique dépasse de beaucoup celui de simple traducteur-réviseur. Il est accompli, entre autres, par du personnel affecté aux relations publiques et aux ressources humaines dont le rôle de courtier linguistique n'est pas reconnu comme tel. Ce personnel prend des initiatives personnelles non pas dans le simple but d'embellir les textes, mais de rectifier le discours de l'entreprise afin de lui éviter de faire de graves erreurs.

Conclusion

Cette étude sociolinguistique alliant ethnographie et analyse du discours dans l'entreprise Pharma Globe nous a permis d'examiner comment se déroule la gestion du pluralisme linguistique dans le contexte de la mondialisation, de la nouvelle économie et du néolibéralisme. La mondialisation est apparue non pas comme une universalisation, une globalisation, mais bien comme la confrontation de diverses contraintes locales, parfois imprévisibles. Comme cet article le montre, chez Pharma Globe, les langues demeurent imbriquées dans les structures de pouvoir. L'entreprise s'est transformée radicalement et, au sein de l'entreprise, la valeur des ressources linguistiques a également changé. Par exemple, les circonstances qui déterminent l'utilisation du français ont beaucoup changé depuis la privatisation de Pharma Globe, car son utilisation, aussi minimale soit-elle, répond à un besoin réel (mais non reconnu) dans le fonctionnement de la compagnie et non à un conformisme législatif, voire politique. Les bons rapports entre la succursale belge et son siège social dépendent en partie de la capacité de Pharma Globe de bien utiliser le français. Avec l'acquisition du site belge, le français a donc été reconfiguré en une ressource valorisée et un outil qui contribue, malgré les contraintes culturelles mentionnées plus haut, au développement de rapports stables entre les employés belges et leur siège social.

L'anglais occupe, certes, une position de force, mais les autres langues, et en l'occurrence le français, ont aussi une valeur nouvelle, davantage fondée sur des bases économiques que politiques. On voit, dans cet univers industriel, que la production et la circulation de l'information ne sont pas laissées au hasard, mais bien organisées et contrôlées, en raison du caractère confidentiel des opérations en contexte de compétitivité économique. Enfin, sur le plan langagier, on observe que les transformations liées à la mondialisation contribuent peut-être au maintien et au renforcement de l'anglais, mais qu'en émerge aussi un besoin de bi et de plurilinguisme, d'où des stratégies de courtage, d'exportation, de délocalisation, de sous-traitance, ou encore d'improvisation du travail plurilingue.

NOTES

1. Ce projet, « Prise de parole II : la francophonie canadienne et la nouvelle économie mondialisée », a été financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada de 2001 à 2004.
2. Le nom de la compagnie ainsi que celui des lieux mentionnés dans cet article ont été remplacés par des pseudonymes afin de garantir l'anonymat de la multinationale et des participants.
3. « *Job shadowing* » fait référence à l'activité qui consiste à suivre de près un individu (d'où l'idée de devenir « l'ombre » de la personne) en vue de s'informer en quoi consiste son travail sur une base quotidienne. Le milieu professionnel y a recours régulièrement, car elle permet aux nouveaux et nouvelles employé(e)s d'acquérir des connaissances importantes qui leur serviront à exécuter leur travail.
4. Afin de respecter la proportion entre francophones et anglophones vivant dans la région où était située la société de la Couronne, un certain pourcentage de francophones devait être recruté pour les emplois considérés bilingues.
5. Dans le cas où un(e) candidat(e) monolingue anglophone réussissait à obtenir un poste bilingue, la personne devait obligatoirement suivre des cours de français au sein de la compagnie.
6. Conformément à la *Loi sur les langues officielles*, les employés bilingues recevaient une « prime de bilinguisme », d'une valeur de 800 \$ canadiens par année, une somme fixée par l'administration publique fédérale.
7. Les courtiers linguistiques servent d'intermédiaires entre diverses sphères linguistiques dans un milieu donné, aidant ainsi à établir un certain niveau de compréhension entre elles. Par exemple, à Pharma Globe, les courtiers linguistiques effectuent de façon officieuse des traductions orales ou écrites de façon *ad hoc*.
8. L'atelier de production est aussi composé d'ouvriers de diverses origines immigrantes.
9. « Chaque personne au sein de la compagnie devrait pouvoir se situer par rapport à cette carte. » (Nous traduisons.)
10. « Tout le monde / euh / faire en sorte que chaque employé(e) euh comprenne la stratégie de l'entreprise. » (Nous traduisons.)
11. « C'est une façon de faire en sorte que tout le monde s'ALIGNE sur l'objectif euh la stratégie de l'entreprise. » (Nous traduisons.)

12. « Une partie euh euh de notre responsabilité consiste à promouvoir et à offrir un appui aux employé(e)s comme ambassadeurs de la compagnie. » (Nous traduisons.)
13. « Si on parle positivement de Pharma Globe / euhm on émet des messages positifs au sujet de la compagnie de façon telle que même la publicité ne pourrait jamais payer. » (Nous traduisons.)

BIBLIOGRAPHIE

- ANEESH, Aneesh (2006). *Virtual Migration: the Programming of Globalization*, Durham, Duke University Press.
- BOURDIEU, Pierre (1998). *Acts of Resistance: Against the New Myths of our Time*, Cambridge, Polity Press.
- CAMERON, Deborah (2000). *Good to Talk? Living and Working in a Communication Culture*, Londres, Sage Publications.
- CASTELS, Manuel (1996). *The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell.
- CASTONGUAY, Charles (1998). « The Fading Canadian Duality », dans John Edwards (dir.), *Language in Canada*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 36-60.
- FAIRCLOUGH, Norman (2006). *Language and Globalization*, Londres, Routledge.
- GADREY, Jean (2000). *Nouvelle économie, nouveau mythe ?*, Paris, Flammarion.
- GEE, James P., Glynda HULL, et Colin LANKSHEAR (1996). *The New Work Order: Behind the Language of the New Capitalism*, Boulder (Colorado), Westview Press.
- HELLER, Monica, et Normand LABRIE (dir.) (2003). *Discours et identités : la francité canadienne entre modernité et mondialisation*, Cortil-Wodon, Éditions modulaires européennes.
- LABRIE, Normand (2001). « Politique linguistique ou action politique ? Questions de méthodologie », dans Peter H. Nelde et Rosita Rindler-Schjerve, *Minorities and Language Policy = Minderheiten und Sprachpolitik = Minorités et l'aménagement linguistique*, St. Augustin, Asgard Verlag, p. 61-75.
- LABRIE, Normand (2002). « Stratégies politiques de reproduction sociale pour les communautés de langues minoritaires », *Sociolinguistica*, n° 16, p. 14-22.

LABRIE, Normand (2006). « “On est supposé être comme un *luxury chain*” : négociation langagière du virtuel et de la distance dans un centre d’appels en Acadie », dans André Magord (dir.), *Adaptation et innovation : expériences acadiennes contemporaines*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, p. 251-267.